

УДК 658.114.45:65.014.1:331.103

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ

**ГОЛІВЕР Владислав Павлович**

аспірант кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»  
м. Кривий Ріг, Україна

**Анотація.** У статті отримана економіко-математична модель комплексної оцінки якості корпоративного управління, що являє собою бінарний показник на основі поєднання рейтингової оцінки якості корпоративного управління з індексним показником зростання результативності поточної діяльності органів корпоративного управління на основі піраміди ефективності управління.

**Анотація.** В статті получена економіко-математична модель комплексної оцінки якості корпоративного управління, которое являет собой бинарный показатель на основе сочетания рейтинговой оценки качества корпоративного управления с индексным показателем роста результативности текущей деятельности органов корпоративного управления на основе пирамиды эффективности управления.

**Ключові слова:** корпоративне управління, якість, оцінка, кількісна оцінка, якісна оцінка, піраміда ефективності, ефективність управління.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, качество, оценка, количественная оценка, качественная оценка, пирамида эффективности, эффективность управления.

**Постановка проблеми.** Корпорації сьогодні стали провідною формою підприємств у світовій практиці господарювання, продемонструвавши найбільш досконалий механізм формування, організації та використання відносин власності. Якість корпоративного управління – один з найбільш важливих аспектів діяльності корпорацій, який враховують стейкхолдери при прийнятті рішень щодо доцільності співпраці з ними. Проте більшість наявних на сьогодні методик оцінки якості корпоративного управління, по-перше, не враховують низки важливих аспектів корпоративного управління (організаційно-процедурні питання діяльності його органів, передумови виникнення корпоративних конфліктів тощо), по-друге, не дають можливості пов'язати діяльність органів корпоративного управління з результатами діяльності товариства в цілому. Тому особливої актуальності набувають питання дослідження комплексної оцінки якості корпоративного управління, яка б ураховувала вищевіднесені аспекти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значним науковим доробком у сучасній теорії та практиці оцінки якості корпоративного

управління вважаємо праці зарубіжних науковців (Дж. Барлоу (Jeremy Barlow) [10], М. Гібсон (M. Gibson) [12], Т. Гріффіна (T. Griffin) [13], Д. Крічтон-Міллера (D. Crichton-Miller) [11], Д. Лейкера (D. Larcker) [13], Р. Лінча (R. Lynch) [14], С. Майлза (S. Miles) [13], П. Уормана (P. Worman) [11] та ін.) і вітчизняних, зокрема, пострадянських фахівців (В. Андронов [1], І. Беліков [2], В. Боковець [3], О. Гудзь [4], Л. Довгань [5], Н. Карачина [6], І. Лебідь [7], Т. Момот [8], О. Мороз [6], Х. Обельницька [9], В. Пастухова [5], Л. Савчук [5], та ін.).

Попри існування великої кількості методик оцінки якості корпоративного управління, розробка більш дієвих методичних підходів, адаптованих під сучасну практику господарювання, не втрачає своєї актуальності й сьогодні, викликаючи дискусії серед науковців. На сьогодні малодослідженими залишаються також питання: оцінки якості діяльності органів корпоративного управління та її впливу на фінансові результати діяльності підприємства загалом; інтеграції методик оцінки діяльності органів корпоративного управління у загальну методику оцінки якості такого управління; оцінки результативності по-

точної діяльності органів корпоративного управління.

Ураховуючи вищенаведене, актуалізується питання доцільності розробки комплексного методичного підходу до оцінки якості корпоративного управління товариством та резервів її покращення під впливом заходів організаційного характеру.

**Метою** дослідження є розробка комплексного методичного підходу до оцінки якості корпоративного управління на основі поєднання якісної (з використанням рейтингів) та кількісної (з використанням концепції «піраміди ефективності управління») оцінки, зважених на відповідні коефіцієнти вагомості.

**Результати дослідження.** При оцінці якості корпоративного управління у товаристві вважаємо недостатнім обмежуватися тільки рейтинговою оцінкою такої якості. Зважаючи на позицію цілої низки науковців, які репрезентують зв'язок ефективності корпоративного управління з ефективністю управлінської діяльності, вважаємо за потрібне зосередити додаткову увагу на поточних результатах діяльності органів корпоративного управління, що втілюються у показниках діяльності підприємства. Вважаємо, що така оцінка дозволить отримати додаткове уявлення про якість корпоративного управління, втілену у результатах діяльності підприємства. Крім того, зважаючи на те, що діяльність наглядової ради як

органу корпоративного управління носить регламентований характер, а праця її членів не може бути оцінена з позиції дотримання трудової дисципліни, для даного органу важливо оцінювати саме якість дотримання регламенту. Така оцінка додатково до рейтингової оцінки якості корпоративного управління дасть можливість визначити можливі втрати робочого часу даного органу для вирішення тих чи інших ключових питань в діяльності товариства.

Найбільш вдалим сьогодні вважається поєднання якісної та кількісної оцінки якості корпоративного управління в одну загальну оцінку, що вбачається нами у формуванні бінарного показника такої оцінки з відповідними коефіцієнтами вагомості.

Складовими комплексної оцінки якості корпоративного управління обрано:

- як якісний показник – рейтингова оцінка якості корпоративного управління;
- як кількісний показник – інтегральний індекс результативності поточної діяльності органів корпоративного управління, розрахований з використанням піраміди ефективності.

За результатами дослідження сформовано складові оцінки якості корпоративного управління за допомогою рейтингової оцінки та з використанням методу експертних оцінок розраховано відповідні бали для кожної із складових (табл. 1).

**Таблиця 1**

*Результати експертного розрахунку бальних оцінок окремих складових для рейтингової оцінки якості корпоративного управління (КУ)*

Складові оцінки	Бали рейтингової оцінки
1 «Оцінка ефективності та прозорості механізму організації КУ»	17
2 «Оцінка структури власності та дотримання прав власників»	14
3 «Оцінка дотримання інших принципів КУ»	16
4 «Оцінка діяльності окремих органів КУ»	22
5 «Оцінка корпоративних конфліктів»	21
- оцінка ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників;	15
- оцінка передумов виникнення конфлікту залежно від складу його учасників.	6
6 «Оцінка якості дотримання регламенту наглядовою радою»	10
<b>РАЗОМ</b>	<b>100</b>

У якості експертів узято фахівців-економістів, що працюють на підприємствах ГМК м. Кривого Рогу, а також викладачів вищих навчальних закладів, що викладають економічні дисципліни. Методом експертного оцінювання обрано метод «Дельфі» як такий, що дозволяє використовувати заочну оцінку та незалежних (незнайомих)

між собою експертів, виключаючи міжособистісний їх контакт та вплив один на одного з метою формування колективної думки.

Кількість експертів склала 30 осіб, що є достатньою для формування узгодженої думки. Для визначення ступеня узгодженості думок експертів застосовано коефіцієнт конкордації. За

результатами проведених розрахунків коефіцієнт конкордації склав 0,756, що свідчить про високий рівень узгодженості експертів.

Запропоновано визначати рівень виконання членами наглядової своїх компетенцій. За основу такого виконання взято нормативні і фактичні витрати часу на прийняття членами наглядової ради рішень з окремих компетенцій. З цієї метою нормативними витратами часу вважаємо затверджений регламент та порядок денний засідань наглядової ради на поточний період. На основі цієї інформації нормативні витрати часу на виконання заданого виду компетенцій визначаються множенням відведеної регламентом кількості годин на виконання наглядовою радою відповідної компетенції на кількість членів наглядової ради:

$$t_{i \text{ норм}} = t_{i \text{ регла}} \times m, \quad (1)$$

де  $t_{i \text{ норм}}$  – нормативні витрати часу на прийняття членами наглядової ради рішень з  $i$ -ї компетенції, людино-годин;

$t_{i \text{ регла}}$  – час, виділений затвердженим регламентом наглядової ради для виконання нею  $i$ -ї компетенції, годин;

$m$  – кількість членів наглядової ради.

Втратами часу в діяльності наглядової ради, які зменшують нормативний час на виконання  $i$ -ї компетенції, запропоновано вважати бути наступні: відсутність члена наглядової ради на засіданні з різних причин; запізнення члена наглядової ради на засідання або передчасний ухід із засідання з різних причин; неактивна участь у обговоренні проблем; відсутність ідей і пропозицій з вирішення проблем і т.п. Тоді фактичні витрати часу на виконання наглядовою радою  $i$ -ї компетенції становитимуть:

$$t_{i \text{ факт}} = (t_{i \text{ регла}} - BЧ_i) \times m, \quad (2)$$

де  $BЧ_i$  – втрати часу з різних причин окремим членом наглядової ради у процесі виконання ним  $i$ -ї компетенції, год.

У процесі оцінки пропонується урахувати той факт, що негативним для наглядової ради є лише недовиконання норм відведеного часу, у

той час як перевитрати часу прирівнюються до норми, оскільки весь запланований час для виконання компетенцій було використано в повній мірі, а також додатково було приділено увагу конкретним питанням. Тому запропоновано інтегральний показник якості діяльності наглядової ради при здійсненні нею  $i$ -ї компетенції з позиції ефективного виконання нею своїх основних функцій (компетенцій) визначати наступним чином:

$$f\left(\frac{t_{i \text{ факт}}}{t_{i \text{ норм}}}\right) = \begin{cases} \frac{t_{i \text{ факт}}}{t_{i \text{ норм}}}, & \text{ЯКЩО } t_{i \text{ факт}} < t_{i \text{ норм}}; \\ 1, & \text{ЯКЩО } t_{i \text{ факт}} \geq t_{i \text{ норм}}. \end{cases} \quad (3)$$

де  $t_{i \text{ факт}}$  – фактичні витрати часу на прийняття членами наглядової ради рішень з  $i$ -ї компетенції, людино-годин;

$t_{i \text{ норм}}$  – нормативні витрати часу на прийняття членами наглядової ради рішень з  $i$ -ї компетенції, людино-годин.

Отримане значення показника якості діяльності наглядової ради, розраховане за формулою (3), враховує відносну величину дотримання витрат часу на виконання нею своїх компетенцій (повноважень) по кожній з груп компетенцій чи видів робіт у межах групи компетенцій. Інтегральний показник якості діяльності наглядової ради при виконанні нею усіх видів компетенцій ( $K_{\text{як}}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{\text{як}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n f\left(\frac{t_{i \text{ факт}}}{t_{i \text{ норм}}}\right), \quad (4)$$

де  $n$  – загальна кількість компетенцій ( $n=1, \dots, 5$ ).

Оцінка дотримання регламенту наглядовою радою у процесі її поточної діяльності є внутрішньою оцінкою, що проводиться одним із членів наглядової ради, на якого покладено відповідні обов'язки. Облік втрат часу на виконання членами наглядової ради своїх повноважень, у тому числі у розрізі ключових груп компетенцій, покладено на виконуючого обов'язки секретаря наглядової ради. Інтерпретацію значень отриманого показника якості дотримання регламенту запропоновано здійснювати з використанням шкали Харрінгтона (табл. 2).

**Таблиця 2**

*Інтерпретація рівнів оцінки якості дотримання регламенту наглядовою радою товариства*

Шкала Харрінгтона	Рівень якісної оцінки відповідно до рівня бажаності Харрінгтона
0,8-1,0	Відмінний
0,63-0,8	Добрий
0,37-0,63	Задовільний
0,2-0,37	Незадовільний
0,0-0,2	Дуже незадовільний

Для відображення результатів розрахунку показника  $K_{\text{як}}$  у складі рейтингової оцінки якості корпоративного управління у балах його треба помножити на 10.

Другою складовою комплексної оцінки якості корпоративного управління запропоновано вважати індекс результативності поточної діяльності органів корпоративного управління, який запропоновано розраховувати з використанням концепції «піраміди ефективності управління». Світова практика налічує низку методик, заснованих на збалансованій системі показників, однією з яких є «піраміда ефективності управління» К. МакНейра (C.J. McNair), Р. Ланча (Richard L. Lanch) та К. Кросса (Kelvin F. Cross), основною концепцією якої є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими операційними показниками [15].

Логіка реалізації запропонованої методики – на основі розрахунку показників результативності відповідного рівня, починаючи знизу угору, формувати, таким чином, уявлення про стан ефективності реалізації органами корпоративного управління (наглядовою радою та виконавчим органом) своїх функцій та повноважень від найнижчих рівнів управління до найвищих, завершуючи фінансовим станом та ринковою вартістю підприємства.

Кількісну оцінку результативності поточної діяльності органів корпоративного управління акціонерного товариства рекомендовано проводити з використанням індексного методу на основі розрахунку як індексів росту часткових

показників результативності та їх подальшого поєднання в узагальнюючий показник (оцінка в часі), так і на основі визначення індексів результативності поточної діяльності порівняно із середньогалузевими значеннями (оцінка в просторі).

Оскільки рейтингова оцінка якості корпоративного управління оцінюється в балах, а індекс результативності – у коефіцієнті, виникає потреба приведення показників у співставні величини. Для цього запропоновано рейтингову оцінку переводити з балів у частку одиниці (наприклад, 87 балів становить 0,87).

Використовуючи метод Дельфі у складі постійних експертів, що залучені для отримання експертних оцінок для потреб даного дослідження, визначено коефіцієнти вагомості для зазначених складових, у результаті чого показник комплексної оцінки якості корпоративного управління набув вигляду:

$$K_{\text{як}}^{\text{КУ}} = 0,7 \times \frac{R_{\text{КУ}}}{100} + 0,3 \times P_{\text{інт}}^{\text{КУ}}, \quad (5)$$

де  $R_{\text{КУ}}$  – рейтингова оцінка якості корпоративного управління, балів;

$P_{\text{інт}}^{\text{КУ}}$  – індекс результативності поточної діяльності органів корпоративного управління, коеф.

Інтерпретацію значень комплексного показника якості корпоративного управління запропоновано здійснювати з використанням наступної шкали (табл. 3). Значення меж шкали розраховано з використанням постійного складу експертів на основі методу Дельфі.

**Таблиця 3**

*Шкала інтерпретації значень комплексного показника якості корпоративного управління*

Отримане значення комплексного показника	Інтерпретація значення
$K_{\text{як}}^{\text{КУ}} > 1,25$	Значний рівень зростання якості
$1,1 < K_{\text{як}}^{\text{КУ}} \leq 1,25$	Середній рівень зростання якості
$1 < K_{\text{як}}^{\text{КУ}} \leq 1,1$	Незначний рівень зростання якості
$K_{\text{як}}^{\text{КУ}} = 1$	Відсутність змін у рівні якості
$0,8 \leq K_{\text{як}}^{\text{КУ}} < 1$	Незначний рівень зменшення якості
$0,65 \leq K_{\text{як}}^{\text{КУ}} < 0,8$	Середній рівень зменшення якості
$K_{\text{як}}^{\text{КУ}} < 0,65$	Значний рівень зменшення якості

Отже, актуальним вбачається також оцінка результативності поточної діяльності органів корпоративного управління, у тому числі з позиції дотримання процедурних аспектів діяльності наглядовою радою.

**Висновки.** Таким чином, результатом проведеного дослідження є удосконалення методичного підходу до комплексної оцінки якості корпоративного управління акціонерним товариством, який на відміну від існуючих, ґрунтується на поєд-

нанні рейтингової оцінки якості корпоративного управління з оцінкою результативності поточної діяльності органів корпоративного управління на основі «піраміди ефективності управління». Це дозволяє отримати комплексний показник, що враховує не тільки дотримання загальних засад функціонування системи корпоративного управління, але й результативність поточної діяльності органів корпоративного управління, втілену у результатах діяльності товариства.

#### Список використаної літератури:

1. Андронов В. В. Теория и практика развития корпоративного управления в России : дис. на соискание ученой степени док. эк. наук : спец. 08.00.05 / Андронов Вадим Вадимович. – Москва, 2006. – 339 с.
2. Беликов И. В. Оценка работы совета директоров и высшего менеджмент компании / И. В. Беликов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2008. – № 4 (47). – С.14-21.
3. Боковець В. В. Ефективність корпоративного управління : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04 / Вікторія Вікторівна Боковець; Національний гірничий університет. – Київ: – 2016. – 45 с.
4. Гудзь О. Корпоративне управління: навчальний посібник. – К.: Державний університет телекомунікацій, ННІ менеджменту та підприємства, 2014. – 123 с.
5. Довгань Л. Є. Корпоративне управління / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 174 с.
6. Мороз О. В. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління. Монографія. / О. В. Мороз, Н. П. Карачина. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2005. – 176 с.
7. Лебідь І. О. Теоретико-методичні засади оцінки рівня якості корпоративного управління гірничодобувних підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лебідь Ірина Олександрівна ; ДВНЗ «Криворізький національний університет». – Кривий Ріг, 2012. – 213с.
8. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження : Монографія. – ХНАМГ, 2006. – 380 с.
9. Обельницька Х. В. Оцінка якості корпоративного управління у системі контролінгу підприємства / Х. В. Обельницька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – Вип. 794. – С. 281-288.
10. Barlow, Jeremy (2016) “How to do an Executive Director Performance Evaluation”. – [Online] – Available at : <http://www.boardeffect.com/blog/executive-director-performance-evaluation/>
11. Crichton-Miller, D. and Worman, P. (1999) Seeking a structured approach to assessing Corporate Governance Risk in Emerging Markets. Winning Essay in 1999 Essay Competition in honour of Jacques de Larosiere. The Institute of International Finance, 1999.
12. Gibson M. (2002) Is Corporate Governance Ineffective in Emerging Markets? / Finance and Economics Discussion Series. June 2002. № 1999-63. – [Online] – Available at : <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/1999/199963/199963pap.pdf>
13. Larcker, David and Griffin, Taylor and Tayan, Brian and Miles Stephen (2017) “How Boards Should Evaluate Their Own Performance”. Harvard Business Review, March. – [Online] – Available at : <https://hbr.org/2017/03/how-boards-should-evaluate-their-own-performance>
14. Lynch R. Corporate strategy. – Pitman Publishing, 1997. London. – 850 p.
15. McNair, C. J. and Lunch, Richard L. and Cross, Kelvin, F. (1990) “Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?”. Management Accounting. November. pp. 28-36.